PLAN D'IMPULSION A L'INNOVATION (2001-2003)
FORMATION DES ACCOMPAGNATEURS - TOULOUSE 6 & 7 MAI 2002

S'asseoir pour se regarder… conseiller (expertiser, évaluer, intervenir…).

Qu'est-ce que je fais quand j'interviens en tant que conseiller, auditeur, expert ?

Si, dans le feu de l'action, la question se pose toujours, c'est quand on prend de la distance par rapport à une pratique qu'on se donne le temps des éléments de réponse.
A fortiori, si l'on est amené, ce qui est mon cas, à faire de la formation ou de l'initiation à ces pratiques. En supervisant des audits par exemple ou en faisant de la formation méthodologique au conseil, on se met dans une position de réflexivité sur les méthodes et de formalisation des pratiques.
A fortissimo, si l'on prend ces démarches et méthodes comme objets de recherche : la problématique se redouble et les interrogations se multiplient…

Ce sont des aspects de ce travail que je voudrais évoquer ici, de deux façons :

1) Par une recension de quelques types de pratiques actuelles et des tentatives de formalisation ou de modélisation qui en ont été faites. Mon objectif n'étant ni l'exhaustivité des pratiques existantes, ni une typologie définitive, mais un effort de caractérisation et de clarification portant en particulier sur les références et théories sous-jacentes.

2) Par un essai de classification des différentes formes de conseil selon les relations à la rationalité qu'elles prêtent à l'acteur : en d'autres termes, quel est le type de conseil qu'on produit selon que l'acteur individuel, les acteurs dans leur ensemble et dans leurs relations sont, dans l'esprit du conseiller, des acteurs purement rationnels, plus ou moins irrationnels, d'abord passionnels…

Ces deux approches ont des points de recoupement, on le verra ; mais elles ne sont ni complémentaires, ni non plus exclusives l'une de l'autre. Elles obéissent chacune à des focales propres dont l'intention est de permettre aux professionnels de la consultance et à ceux qui les observent de se dédoubler pour mieux s'analyser, de s'asseoir pour mieux se regarder fonctionner…

1) INVENTAIRE DE QUELQUES MODÉLISATIONS DE PRATIQUES DE CONSEIL.

Je partirai du modèle managérial, tellement commun qu'on tendrait à l'oublier, pour recenser d'autres modèles, quelques-uns relativement classiques comme celui du consultant, quelques autres plus récents et représentant des tentatives émergentes de modélisation.

1.1 Le modèle managérial

C'est le modèle dominant, celui des grands cabinets, celui de l'industrie et du commerce et qui a gagné ces vingt dernières années le monde de l'administration et de l'administration scolaire entre autres. Au point de devenir une sorte d'allant de soi qu'on n'interroge plus et qu'on ne modélise pas !
Le conseiller y est un spécialiste de cette science intermédiaire qu'est le management, un mixte de rationalité technique, de sociologie des organisations et d'emprunts sommaires aux sciences humaines.

Si l'on ramène à l'essentiel :

- l'objectif du conseil est d'améliorer la performance et l'efficacité, lesquelles sont techniquement rationalisables
- le domaine d'application par excellence est le triptyque : moyens, objectifs, résultats ; viennent ensuite l'organisation et les stratégies
- la fourniture de quelques éléments d'analyse mais surtout d'outils et de méthodes à effets immédiats de correction est le produit attendu.

Dans cette perspective, le conseiller est un technicien et un expert qu'on appelle pour trouver les explications et la solution à un problème qu'on ne sait pas résoudre soi-même. Sa réponse doit être univoque en termes essentiellement de rationalisation et d'organisation. *The only best way,* la seule bonne solution est à la fois ce qui est attendu et ce qui est fourni, ce qui fonde la relation et la légitimité de la commande et de l'action de conseil.
On est dans une double relation d'instrumentation : entente d'abord pour rechercher la solution dans des outils, des techniques et des méthodes ; instrumentation réciproque ensuite : l'expert fournit la solution qui légitime la décision et garantit le décideur ; le décideur légitime l'expert en lui demandant la solution et en la retenant.

Les bases théoriques les plus souvent utilisées sont la rudimentaire analyse fonctionnelle, l'approche systémique dans sa dimension cybernétique, les grands classiques de la sociologie des organisations. Cet appareil élémentaire est très souvent rehaussé de terminologies chatoyantes ou réinterprété par quelque emprunt définitif au tout dernier apport des sciences humaines. Pour ne prendre que deux exemples : l'analyse transactionnelle a été la version managériale de la psychanalyse et le KM (le knowledge management) est l'avatar utilitaire des sciences de la cognition. Les théories, elles aussi, quand elles sont convoquées, le sont dans une perspective pragmatique et instrumentale.

1.2 Le modèle du consultant

J'en évoquerai une figure composite (trois modèles en interaction), datée (les années 1980) et contextualisée (les consultants dans l'éducation nationale française).
Une modélisation en a été esquissée par JJ. Bonniol et S. Marro (1990) autour de fonctions dominantes et de trois modèles " professionnels " en intersection : le modèle de l'expert, le modèle de l'intervenant et le modèle du chercheur.
Le schéma ci-dessous, qui leur est emprunté, en montre les articulations "dialogiques" que Morin (1986, p. 98) définit ainsi : "*association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organis*é".
On n'est plus ainsi dans les principes de la logique aristotélicienne de non-contradiction et de tiers exclu, dans une logique de la disjonction mais dans une logique de la réunion et des antagonismes inséparables.

Le "consultant" est en tension entre trois logiques qui s'opposent et se conjuguent. Ces trois logiques se présentent ainsi de façon schématique :

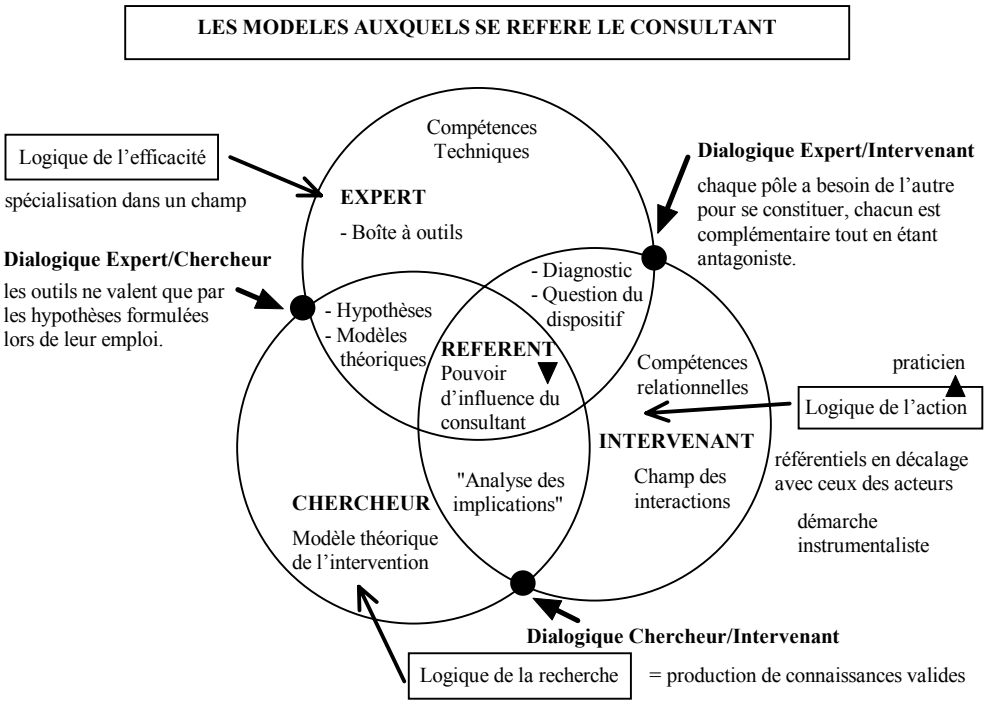
- L'expert qui "sait" et participe à la décision, qui vise à l'efficacité et au résultat ; qui dit le "vrai" d'aujourd'hui ; qui n'est pas impliqué. Il se rapproche fortement du modèle managérial précédent
- Le chercheur qui "écrit" et apporte des preuves, qui produit des connaissances générales et teste des hypothèses ; qui remet en question le "vrai" ; qui est distancié. Il est forcément universitaire…
- L'intervenant qui "fait", aide à l'analyse et à la prise de décision, vise, de façon chaque fois clinique, à l'autonomie et au développement ; qui relativise le "vrai" ; qui est impliqué. Je dirais que c'est un travailleur social !

Ce qui fait la spécificité du consultant c'est de s'inscrire dans ces trois logiques, antagoniques dans leur spécificité et cependant articulables à leur intersection. Ce qui fait que les risques qu'il court sont grands :

- S'il n'est qu'expert, il dépend du demandeur, ne prend pas en compte les acteurs et peut même leur dissimuler des informations. Ses recommandations peuvent être lettre morte. Il a tendance au dogmatisme par hyper-rationalisation et léthargie de l'imagination. Il réduit l'organisation à ses dimensions rationnelles
- S'il n'est que chercheur, il est isolé et coupé de la réalité. Il n'intègre pas les contraintes de temps et de faisabilité. Par focalisation, il peut réduire le complexe au simple. Il est facilement doctrinaire
- S'il n'est qu'intervenant, il va faire de l'activisme et s'enliser dans le jeu des acteurs en psychologisant les problèmes. Il ignore les contraintes institutionnelles ou se met au contraire dans leur dépendance, par une mauvaise relation aux pouvoirs. Il a peu de crédibilité et peut devenir un simple exécutant.

Le modèle du consultant ainsi présenté apparaît comme un hypermodèle, assumant à lui seul les trois logiques des modèles subsumés et leurs contradictions. Un surhomme, presque un héros tragique… et en même temps, s'il y parvient, on a ce qui fait de lui un professionnel de haut niveau, un irremplaçable passeur aux intersections, d'autres diront un médiateur, un traducteur…

À noter toutefois, à l'intersection des trois cercles, en résultante dynamique des dialogiques, que "le pouvoir d'influence" du consultant est réduit à la portion congrue…! Ce qui est sans doute de la lucidité, quant aux effets escomptés et quant aux effets produits.


LES MODELES AUXQUELS SE REFERE LE CONSULTANT
Logique de l'efficacité
spécialisation dans un champ
Compétences Techniques
EXPERT
- Boîte à outils
Dialogique Expert/Intervenant
chaque pôle a besoin de l'autre pour se constituer, chacun est complémentaire tout en étant antagoniste.
Dialogique Expert/Chercheur
les outils ne valent que par les hypothèses formulées lors de leur emploi.
- Hypothèses
- Modèles théoriques
- Diagnostic
- Question du dispositif
REFERENT
Pouvoir d'influence du consultant
Compétences relationnelles
praticien
Logique de l'action
INTERVENANT
Champ des interactions
référentiels en décalage avec ceux des acteurs
démarche instrumentaliste
"Analyse des implications"
CHERCHEUR
Modèle théorique de l'intervention
Dialogique Chercheur/Intervenant
Logique de la recherche
= production de connaissances valides
Le consultant doit pouvoir établir une interaction antagoniste de "coopération/compétition" avec le commanditaire et les demandeurs.
Sa crédibilité passe par la gestion des dialogiques.
© BONNIOL- MARRO

1.3 Un modèle expérientiel

C'est par son expérience individuelle et collective, capitalisée, socialisée, transformée en compétences, que le consultant peut provoquer des effets de développement et de valorisation. C'est la perspective développée dans la récente thèse d'Angeline Aubert (2000).

À la différence du modèle précédent, la compétence du conseiller ne se construit pas à partir de référents théoriques combinés dans des pratiques (modèle déductif, rationaliste) mais se génère à partir d'actions et de situations analysées (modèle inductif et réflexif, empirico-logique) sans avoir nécessairement besoin de s'exprimer en concepts et modèles. Référence à des approches cognitives plus anglo-saxonnes que cartésiennes, plus biographiques que conceptuelles.

L'expérience du conseiller se construit alors en trois dimensions :

- les **valeurs** : ressources cognitives pour l'action et la réflexion construites par l'action et la réflexion du sujet lors d'une expérience professionnelle singulière et capitalisées en un continuum, en évolution permanente. Il peut s'agir de savoirs comme de savoir-faire, implicites ou explicites.
- le type de **validité** de ces valeurs : on distinguera la validité scientifique (en lien avec des critères de preuve scientifique) de la validité pragmatique (la performance de l'action constitue la preuve principale).
- la **valence**[1] : on entend par valence tous les aspects symboliques et représentationnels (idéologie, imaginaire, culture...) associés à ces valeurs.

Toute action de conseil est toujours aussi une expérience et un échange d'expériences professionnelles entre le demandeur et l'offreur.
En opposition à l'échange marchand, à la visée managériale, à la projection théorique, il y a dans cette approche un fort renvoi aux théories de l'échange symbolique, du don et contre - don.

Sous cet angle, l'analyse de la nature de l'"apport de connaissances nouvelles" si souvent souhaité dans la formulation des demandes est révélatrice. Bien souvent, dirigeants d'entreprise et consultants sont issus des mêmes formations et ont les mêmes savoirs de base. Seul leur parcours professionnel les distingue.
L'apport de connaissance attendu ne provient donc pas d'inexistants "savoirs disciplinaires du conseil en management" mais de l'expérience professionnelle capitalisée tout au long de son parcours par le consultant. Pour éviter les routines réductrices, le conseiller doit contextualiser ses ressources expérientielles et il a besoin de la connaissance organisationnelle locale du client. Dans ce cadre, le client et le consultant sont amenés à co-produire la prestation de conseil.
Ce qui ne sera possible que si une relation de confiance s'est établie entre les partenaires. Plusieurs recherches ont en effet montré qu'au-delà des critères financiers et techniques c'est la notion de confiance qui prévaut dans le choix d'une société de conseil. Les critères permettant de fonder cette confiance sont également à mettre en rapport avec l'expérience professionnelle du consultant comme :

- source de légitimité et garantie de performance attendue (la preuve de la performance a été donnée sur le terrain, "si cela a marché, cela marchera à nouveau").
- accréditation à intervenir ("je l'ai déjà fait, donc je sais le faire").
- garantie de valeur et de ressources ("j'ai les savoirs et méthodes adéquats") pour l'intervention.

Ces différents éléments, tirés d'une lecture de l'activité de conseil du point de vue de l'expérience et d'une conceptualisation de l'expérience professionnelle, conduisent à proposer, sur le radical d'é-valuation, le concept d'inter-valuation pour caractériser le développement et les effets du conseil.

1.4 La sociologie du “ tiers ” intervenant

1 Au sens de Lewin et de la "charge" en mécanique et en électricité.

On a ici un ensemble de principes et de grandes modalités plus qu'un modèle ou une méthodologie précise, selon Gilles Herreros (1996).

Mais ce rôle, le rôle de celui qui se met en "tiers", "entre"[2], connaît des avatars multiples et des pratiques diverses quoique voisines : il est négociateur, facilitateur, médiateur, accompagnant, conciliateur, intervenant, coacher… dans l'entreprise, dans le quartier, dans l'école, dans la famille, dans les services publics ! Au point qu'il a pu apparaître comme la forme soft du contrôle social, du politiquement correct…

Dans la typologie devenue classique de Dubost (1992), cette famille ne fait pas partie du tiers qui s'attache à un objet (le chercheur), du tiers qui travaille pour un client (le consultant), du tiers qui s'oppose à un système (le militant) mais se classe nettement parmi "ceux qui sont avec les acteurs", parmi les cliniciens.

Le tiers, le ternaire se définit en opposition au binaire ou à la dyade :

- le binaire c'est la dialectique des contraires d'Héraclite à Marx, c'est la confrontation duale, c'est l'opposition dichotomique du cru et du cuit, du signifié et du signifiant du structuralisme, c'est le réducteur binarisme de l'informatique…
- le ternaire, la triade c'est une autre façon de comprendre et de vivre le lien social : les choses, les personnes et les organisations ne sont pas clivées, il y toujours un entre deux, des espaces intermédiaires. La dialectique peut se trianguler, les conflits se déplacer, le sens n'est pas univoque ou dichotomique, il est production et interprétation infinis…

L'arrière pays des références -pas souvent explicitées- est à chercher du côté de l'anthropologie, chez Paul Ricœur ; et du côté de l'épistémologie, chez Michel Serres.

La "triade éthique" de Ricœur (1985) illustrée par le jeu des pronoms personnels, fait passer du "je" et du "tu", limités à leur subjectivité, au "il" médiateur.
Le "je" est le pôle de la liberté en première personne qui ne s'exprime et ne peut se connaître que par des actes spontanés qui sont affirmation d'existence et de pouvoir-être, sans qu'il soit question de règle ou de morale.
Le "tu" introduit à la position dialogique : après l'affirmation de ma liberté, je découvre et je veux que la liberté de l'autre soit. Cette réciprocité où le "tu" devient un alter ego initie la réflexion éthique, en particulier parce qu'il y a risque d'affrontement dans la sphère de l'action.
Le "pôle-il" est le "derniers tiers du chemin et fait prendre le chemin du tiers" : il introduit à un référent commun entre deux sujets, à un objet "neutre" objectivable, rationalisable qui, dans la relation intersubjective fait naître la médiation de la règle et de la loi. Il permet de penser l'altérité, de se penser "soi-même comme un autre", contre l'immédiateté, le seul "vécu", le piège narcissique du moi.

Ce passage par un tiers objectivé, reconnu comme extérieur, fonde le lien social et l'institution, l'évaluation, les valeurs et leurs conflits.

2 Il y a une constante dans les mots qui désignent certaines opérations : le "tiers", le médiateur (celui qui se met au milieu), l'intervenant (celui qui vient entre) ont, du point de vue de l'étymologie un signifié commun

On peut retrouver dans la constitution de la notion de valeur le rapport triangulaire dans lequel se fonde l'intention éthique. Dans le mot "valeur", il y a d'abord un verbe : évaluer, lequel à son tour renvoie à préférer : ceci vaut mieux que cela ; avant valeur, il y a valoir plus ou moins. Or la préférence est l'apanage d'un être de volonté et de liberté (...) Cette toute première référence à une position de liberté en première personne est essentielle à l'évaluation. Elle met en jeu le jugement moral, inséparable de la volonté qu'aura chacun d'effectuer sa propre liberté, de l'inscrire dans ses actes et dans des œuvres qui pourront eux-mêmes être jugés par d'autres. À son tour, cette référence à l'évaluation par autrui… élève le valable au-dessus du simple désirable. Le facteur de reconnaissance du droit de l'autre s'ajoute ainsi au facteur subjectif d'évaluation (...) On retrouve enfin le neutre, qu'on ne peut dériver ni de l'évaluation, ni de la reconnaissance intersubjective, et qui se présente comme médiation en tiers entre évaluation en première personne et reconnaissance en seconde personne (Ricœur p.43).

Dans cette optique, le travail du tiers intervenant n'est pas de normaliser, de créer de la relation exemplaire et conforme à des normes et valeurs qui seraient éternelles mais d'œuvrer à la possibilité du lien social, à son maintien par reconnaissance de valeurs mutuelles, à son développement à travers la co-existence conflictuelle (Lecointe, 1997).

Un autre emprunt à Ricœur (1985) est fait à sa théorie du texte et à sa théorie de l'action : si l'action est un "quasi-texte", si comme un texte elle devient trace et document, elle est comme le texte *"une œuvre ouverte, adressée à une suite indéfinie de lecteurs possibles" (p.195)*. Seules des lectures plurielles permettent ce qu'il appelle par ailleurs le processus de "refiguration" interrogeant le sens né de l'expérience par le sens donné par autrui… le tiers est là aussi un passage obligé dans la signification, l'interprétation, la démarche herméneutique.

Hermès, en tant que dieu des portes et des passages, des voyageurs et des commerçants, en tant que messager est une figure emblématique de l'œuvre de Michel Serres (1972,1974)… et du "tiers".
Serres rejette les disciplines cloisonnées, le tiers emprunte à toutes, établit des ponts ; Serres dénonce les explications "généalogico-critiques" qui échappent à l'acteur et le réifient, le tiers s'attache aux acteurs, à leurs raisons propres et à leur autonomie…

Le "tiers intervenant" ne part pas de catégories universelles, mais des pratiques, des opinions et des doxa ; il mélange les épistémè : pour faire du sens avec les acteurs, du sens valide (Dubet, 1994), du sens utile.
Le tiers intervenant est un bidouilleur du social, un passeur, un porteur et un interpréteur de messages ; il coud les bords et raccommode, il ne tisse pas, il fait du patchwork !

1.5 La sociologie de la " traduction "

Il y a plusieurs a priori communs entre cette approche et la précédente, mais aussi une radicalisation :

- un refus de l'essentialisme, de possibles universaux de la science au profit d'une approche empirique et analytique, laquelle, ajoutent Callon et Latour (1991) est toujours une démarche sociale qu'il s'agisse de science ou d'action
- un refus de la coupure épistémologique entre doxa et épistémè, opinion et science, non-savant et savant. Mais Callon est plus radical dans la mesure où il propose de rejeter la distinction entre sujet et objet, humain et non-humain, les faits de nature et les faits de société, entre les coquilles Saint-Jacques et les marins pêcheurs, dans le processus de "domestication" en baie de Saint-Brieuc !

L'opposition entre les deux modèles est pourtant forte :

- le tiers travaille le sens et ne propose pas de procédures sociales, le traducteur interprète et traduit dans des rapports sociaux : il travaille le sens et le social
- le tiers est un passeur irénique, le traducteur est engagé dans la controverse et dans les dissensions sociales.

Ce qui nous intéresse dans cette approche, c'est la réflexion sur l'innovation (Fleury, 2000), et sur les conditions d'émergence de l'innovation :

- des acteurs (ou plutôt des actants : humains et non-humains) sont rassemblés par une question commune, par des opérations de problématisation, d'association, d'intéressement (au sens de *inter-esse :* être entre), d'enrôlement
- des logiques ou des rationalités différentes sont traduites dans le langage les unes des autres ; il s'agit bien d'une action de traduction au sens intellectuel de rapprochement des langages et des connaissances ; mais aussi du passage d'un réseau de savoirs à un réseau de pouvoir, de pilotage et d'action ; et cette traduction porte encore sur la logique des actants, la compréhension des dispositifs : c'est une chaîne de traductions entre tous les éléments du réseau qui se met en place
- la coopération n'est pas naturellement au bout de la traduction ; la controverse (au niveau de la fabrication des faits et de leur sens), la dissidence (au niveau des actions) font partie de la dynamique des construits intellectuels et des construits sociaux qui aboutissent ou pas à des construits socio-techniques reconnus.

Dans cette perspective, le savant et le sociologue ne sont pas des consultants neutres, des observateurs intellectuels, mais des intervenants dans la controverse, des passeurs engagés ! Dans la circulation des savoirs sociologiques entre les lieux d'élaboration scientifique et les lieux de leur mise en œuvre ou de mise à l'épreuve, le sociologue est impliqué "sociologiquement", c'est-à-dire comme partie prenante d'un réseau de savoirs qui rencontre un réseau de pouvoir et construit un réseau socio-cognitif et socio-économique.
Dans ce réseau de concaténation, il est un traducteur mobilisé, il est un acteur enrôlé et controversable et la "science du conseil" n'est pas seulement dans des savoirs techniques sur les organisations et le management mais bien plutôt dans l'analyse du réseau reliant production de connaissances et travail des conseillers ; dans "le conseil tel qu'il se fait", dans le conseil en action…

Le conseil, qu'il n'est plus possible d'isoler en tant que pratique, est en mouvement dans ce réseau mouvant !
Ce qui nous ramène durement à la problématique du retour critique sur nos pratiques de conseil ; et à ma perspective propre… sauf qu'avec Callon et Latour, c'est seulement en marchant qu'on peut se regarder marcher !

Il y aurait bien d'autres modèles à recenser[3]. Ceux-là sont ceux que j'ai rencontrés, critiqués, pratiqués…

2) UN ESSAI DE TYPOLOGIE PAR RAPPORT À LA " RELATION A LA RATIONALITÉ "

C'est une autre façon d'envisager le conseil, à travers l'un des problèmes centraux des sciences humaines et de la philosophie : les relations entre la pensée et l'action, entre ce qui se passe dans le cerveau et ce qu'on fait concrètement dans la réalité d'une conduite humaine.

2.1 Un travail de recherche

Ce tableau a pris naissance dans un séminaire de recherche d'études doctorales consacré aux relations entre les théories de l'action et les pratiques de conseil. Partant du constat que le conseil est généralement défini comme une aide à l'action du pilote, aux actions d'une institution ou d'un groupe, le champ de recherche exploré au cours de cette année avait été : les différentes théories de l'action et leur influence, en amont comme en aval, sur les pratiques de conseil et d'intervention entendues au sens le plus large.
Des problèmes généraux ont été abordés sur le statut des réalités décrites par le langage de l'action et traitées par l'action elle-même :

- les objets sont-ils les mêmes ou sont-ils appréhendés différemment ? ont-ils une ou deux rationalités ?
- ont-ils une seule et même représentation ? sont-ce deux "construits" ayant une base commune mais deux configurations propres : l'une, essentiellement conceptuelle ; l'autre algorithmique et praxéologique ?
- le langage qui parle ces objets est-il le même quand il s'agit de les penser, quand il s'agit de les agir ? Y a-t-il deux discours et nécessité d'une traduction?
- de quelle façon un jugement -quelque chose donc qui est du domaine de la raison- peut-il ou non déclencher une action, engendrer des effets qui sont du domaine de la physique et du mouvement, de l'intervention économique ou sociale ?
- dans quelle mesure une action et un acteur peuvent-ils incorporer des éléments cognitifs extérieurs (représentations autres, analyses diverses, évaluations...) pour modifier l'action, sa conduite, sa direction ?

3 Par exemple celui du "métis" que Lise Demailly esquisse dans cet ouvrage…

Toutes ces questions intéressent l'intervention, le conseil, l'expertise… et doublement, dans la mesure ou l'acteur et le conseiller ont chacun leur représentation de l'action, de la rationalité ou de la rationalisation de cette action.
En fin d'année et à titre d'inventaire récapitulatif, j'ai proposé le premier état du tableau suivant. Il tentait une mise en relation des théories de l'action analysées selon le degré de rationalité qu'elles prêtent à l'action elle-même d'une part ; et d'autre part et en regard, différentes formes du conseil qui me paraissaient renvoyer directement ou correspondre plus ou moins à ces mêmes formes de rationalité de l'action. Au départ, un simple tableau de correspondance…
L'échange provoqué amena plusieurs remaniements. Une présentation à un second groupe entraîna ajouts et retraits, réorganisation interne. Le travail dans le groupe de rédaction du présent livre conduit à une quatrième mouture, certainement plus construite et plus rigoureuse.
Mais il est important de rappeler ici ce que valent ces constructions schématiques. Elles font partie elles-mêmes de l'inachevable et toujours insatisfaisante tentative intellectuelle de classement exhaustif et définitif : enfermer dans des cases rationnelles parce que géométriques tous les éléments d'un champ donné !
De rappeler aussi que cette activité de classement est une opération fondamentale et fondatrice de l'intellection et de la recherche et que ce qui compte dans un travail de schéma ou de classement c'est plus la démarche que le résultat. Qu'on prenne donc cette présentation schématique pour ce qu'elle est : une tentative à un moment donné de clarifier deux séries en les rapprochant !

2.2 Le tableau suivant recense :

- en ligne, six types de références à la rationalité, selon que l'acteur est envisagé sur une échelle allant du complètement rationnel (ou rationalisable) à l'irrationnel ou à des conduites qui récusent le rationnel, chacune des lignes pouvant comporter plusieurs modèles.
  La rationalité renvoie ici au rapport entretenu avec la raison comme faculté intellectuelle permettant de connaître et de juger. Elle se distingue de la logique et en particulier de ce que la sociologie des organisations nomme logiques d'action et qui est mise en évidence de ce qui structure la conduite des individus et groupes et qu'on trouve dans ce tableau à la colonne trois.

- en colonne,
  - les représentations et images dominantes de l'acteur induites par sa plus ou moins grande rationalité
  - les auteurs de référence quant à la conception de l'acteur et quant aux pratiques sociales dominantes ; je n'y ai généralement fait figurer que des auteurs contemporains
  - les pratiques de management ou les domaines privilégiés d'application qui en découlent
  - les formes de conseil et d'intervention en relation avec ce rapport à la rationalité.

Théories de l'action ⇔formes du conseil

Acteur / Action ⇩	***Représentations et images de l'acteur***	***Auteurs de référence***	***Pratiques dominantes***	***Formes de conseil & intervention***
Rationnel	• Homo sapiens Homo "positivis" • Homo economicus • Homo scientificus	Fayol Taylor Utilitaristes Cognitivistes[4]	• Principes d'administration fonctionnelle • Management scientifique : OST, DPO[5] • Choix rationnels • Science du management et du pilotage	***Inspection*** ***Expertise :*** "the one best way" ***Contrôle*** d'efficacité et de qualité ***Transfert*** d'analyses scientifiques à l'action
Rationalité limitée	• Acteur paratgé : Individu ≠ collectif • L'acteur du mouvement social • Modèle de la "poubelle"	Simon Crozier Friedberg Touraine Dubet March	• Oppositions "solubles" dans des compromis de groupes, intérêts, objectifs. • Centration sur les incertitudes	***Expertise*** controversable ***Conseil, Aide au projet*** ***Evaluations*** de régulation ***Médiations, Régulations***
Rationalités antagonistes	• Acteurs divisés • Praxis ≠ logos • Sujet ≠ structures	Castoriadis Althusser Bourdieu	• Repérage de contradictions - insolubles - motrices	***Aide à la décision politique :*** *"texte formateur"* *autonomisation du "sujet local"*[6]

4 Une approche de ce modèle peut être trouvée dans l'article de JL Derouet (2000).
5 OST : organisation scientifique du travail ; DPO : direction participative par objectifs
6 Ces pratiques renvoient aux élaborations du COSEFD (centre d'observation du système emploi formation développement) du CREFI de l'université de Toulouse le Mirail et aux analyses de Jean Ferrasse.

Rationalités multiples	• Homo complexe • Logiques multiples • Multiréférentialité • Logiques irréductibles • Homo "millefeuilles"	Morin Boltanski Sainsaulieu Callon / Latour Ardoino Habermas Maslow	• Analyses et références : - spécifiques - multiples - croisées - en réseau - en système	***Expertise*** "ouverte" ***Evaluation*** "instituante"[7] ***Traduction*** ***Audit*** à focales ***Conseil*** sous de multiples formes
Irrationalité "limitée"	• Acteur imprévisible • "anarchie organisée" • "football bizarre"	Sfez Weick	• Travail sur : - aléas et zones d'ombre - liens faibles - innovations • Rationalisation "adaptative"	***Critique de la décision*** ***Accompagnement*** ***Coaching*** ***Audit*** - stratégique - développement ***Intervention***
Irrationalité ou affect dominant	• Homo pulsionnel	Enriquez Kaës Pagès De Gaulejac Mendel Lourau	Inconscient API / APG[8] Autorité Pouvoir Les institutions	***Psychanalyse*** de - l'organisation - l'autorité et du pouvoir
Rationalités (?) divergentes	• Homo astral • Homo cryptique • Homo religiosus	Astrologue Numérologue Gourou Devin, Chamane	• Horoscope • Tarots, nombres • Décryptage, voyance • Interprétation de textes, de signes	Déchiffrage de conjonctions Anticipations, prédictions Prophéties, divinations

© Michel LECOINTE

7 Telle que j'ai pu la proposer dans le chapitre XII de *Les enjeux de l'évaluation*
8 API : appareil psychique individuel ; APG : appareil psychique global.

Quelques remarques sur ce tableau :

- Il est une forme de schématisation et de classement (et donc une forme de rationalisation !) qui ne va pas sans parti pris ! J'ai plusieurs fois déplacé le "coaching" et il y a sur ce sujet, entre les conceptions québécoises (voir l'article de Louise Simon) et les représentations françaises des écarts notables.
  De la même façon, il y a une symétrie arbitraire entre la ligne "rationalité limitée" et "irrationalité limitée". La frontière est artificielle entre la plus ou moins grande rationalité et la plus ou moins grande irrationalité. Elle pourrait donc être supprimée… et les deux lignes n'en faire qu'une dans un continuum.
- Il m'a paru facile de distinguer, à l'intérieur de la ligne "rationalité", quatre sous-modèles avec, pour chacun, des pratiques de management et d'intervention spécifiques. Je n'ai pu le faire pour les lignes "rationalité limitée", "rationalités multiples", "irrationalités" où les sous-modèles, les auteurs et les modalités de conseil s'enchevêtrent passablement…
- Le modèle à "rationalités antagonistes" repose sur des analyses marxistes ou néo-marxistes et comme tel il est en recul (je n'en ai trouvé qu'une expression). J'ai cependant souhaité le maintenir, les a priori de la dialectique ou de la contradiction n'ayant pas disparu avec la vulgate marxiste.
- Le gourou ne figure qu'à l'avant-dernière ligne… mais il peut être presque à chaque ligne : il suffit de rendre systématique, d'absolutiser l'entrée choisie

2.3 Mode d'emploi et préférences

De quelle utilité peut être ce tableau, en dehors du prurit et du plaisir taxonomiques ?

On pourrait imaginer une illustration, par un exemple spécifique, de chacune des lignes du tableau et une mise en évidence concrète d'une corrélation. Je n'ai pas d'exemples qui me permettraient de couvrir l'ensemble et de plus, il ne me semble pas y avoir de pratique qui illustrerait à l'état pur chaque type de rationalité : si on quitte l'épure, on retrouve le singulier qui échappe toujours à la mise en grille !
En revanche, il est possible de rapporter plus ou moins grossièrement quelques modèles dégagés dans la première partie de cet article à quelques dominantes rationnelles : le modèle managérial s'adosse presque complètement à une vision de l'acteur rationnel, qu'il soit agent, décideur ou expert. Mais ce rangement-là, pourtant le plus évident, n'échappe pas à des "bouffées irrationnelles". La pratique de la traduction se situe dans les rationalités multiples : c'est là qu'on l'a mise ! Mais en même temps, elle reconnaît qu'il y a des rationalités incompatibles voire antagonistes. Les modèles de l'expérience et du tiers entrent très mal dans ce schéma : ils sont bien mieux caractérisés par l'interactionnisme, la clinique ou le symbolique que par leur rapport à la rationalité.
De la même façon, il est intéressant et vain à la fois de reporter sur ce tableau les différentes approches et pratiques évoquées dans ce livre : certes on a une focale d'interrogation qui peut être très révélatrice. Mais je pense que les caractérisations produites ne feraient pas l'unanimité et n'épuiseraient pas l'originalité de ces opérations. La carte, fût-elle rationnelle et portant sur la rationalité, la carte n'est pas le territoire : elle permet seulement de se repérer, ce qui est beaucoup. Avec une marge certaine d'approximations et d'incertitudes !

On pourrait aussi attendre que je donne mes préférences, que j'affiche mes références.

En tant que chercheur, je recense toutes les formes de relation à la rationalité : tous les cas de figure se valent s'ils entrent dans la déclinaison de ce rapport. Mais un regard épistémologique me fait m'interroger sur la validité et la pertinence de formes de conseil s'appuyant sur les extrêmes de la raison seule ou de la déraison…
En tant que praticien, mes navigations opératoires m'ont fait caboter de la rationalité limitée à l'irrationalité limitée (c'est pourquoi j'ai gardé cette subtile et quasi imaginaire distinction!) ; avec, me semble-t-il, une lente mais sûre évolution des rivages de la rationalité vers la haute mer des irrationalités !

Il me semble d'ailleurs, et ce sera ma conclusion, que pour un expert ou un consultant, le problème n'est pas d'abord d'avoir un modèle unique ou d'afficher sa préférence péremptoire pour un type de rationalité et un seul. Le problème, il est toujours aussi stratégique et c'est une question de négociation et de choix où la nature et l'analyse de la demande, l'objet à traiter et les contraintes du traitement, la situation et les objectifs de l'opération… sont des éléments à prendre en compte à chaque fois. On peut certes apporter la réponse selon un modèle, mais il me semble préférable de la construire sur mesure, en fonction des acteurs, de la situation, des contextes… et en se référant aux modèles. J'ai été amené ainsi à faire de l'expertise, de l'audit (Lecointe, 1994), de l'accompagnement… Si je fais de l'expertise, la rationalité et la rationalisation seront plus fortes que si je fais de l'accompagnement. Le tiers accompagnant ou le traducteur doivent, eux, prendre en compte de multiples rationalités…

Michel Lecointe
Université de Toulouse le Mirail

Bibliographie :

Aubert, A. (2000). *Valeurs, validité, valence de l'expérience professionnelle et activités du conseil*. Thèse de doctorat de troisième cycle. Université de Toulouse le Mirail.

Bonniol, JJ. , Marro, S. (1990). La fonction consultant interne (p. 49-63) *in* :

La démarche de projet ; de nouvelles pratiques pour les établissements. Vol. 1 : théorie et problématique. CRDP de Poitiers ; 6 rue Sainte Catherine, 86034 Poitiers Cedex.

Callon, M. et Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fai*t. Paris : La découverte.

Derouet, JL. (2000). Une science de l'administration scolaire est-elle possible ? *RFP, 130*, *5-14*.

Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience.* Paris : Seuil.

Dubost, J. (1992). Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique. *Éducation permanente, 113.*

Fleury, J., Guinguand, G. et Lhomme, R. (2000). Réseau et innovation, une perception dynamique du processus de la diffusion des innovations dans les établissements scolaires. *Recherche et formation, 34, 11-28.*

Herreros, G. (1996). L'intervention du sociologue revisitée. *Éducation permanente, 129, 129-148.*

Lecointe, M. et Rebinguet, M. (1994*). Éthique et pratique de l'audit : le cas des audits de formation.* Lyon : Chronique sociale.

Lecointe, M. (1997). *Les enjeux de l'évaluation*. Paris : L'Harmattan.

Morin, E. (1986). *La méthode. La connaissance de la connaissance*. Paris : Seuil.

Ricoeur, P. (1985). Avant la loi morale, l'éthique. *Encyclopédie Universalis*, *volume symposium, p. 42-46.*

Ricœur, P. (1986). *Du texte à l'action, essais d'herméneutique II*. Paris : Seuil.

Serres, M. (1972). *Interférences, Hermès II.* Paris : les éditions de Minuit.

Serres, M. (1974). *La traduction, Hermès III.* Paris : les éditions de Minuit.